

Personalmanagement in Krisenzeiten: Nicht ohne Mitarbeiter

Krisen sind dazu da, um sie zu meistern. Wenn Unternehmen ihre langfristigen Ziele nicht aus den Augen lassen und sich nicht in kurzfristigem Aktionismus verlieren, stehen die Chancen gut, heil herauszukommen. Im Mittelpunkt sollte eine gezielte und strategische Personalarbeit stehen, die das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv macht.

Inhalte

Personalmanagement in Krisenzeiten: Nicht ohne Mitarbeiter	1
Personalentwicklung: A und O in Krisenzeiten.....	2
Gehaltsverzicht: Krisen-Solidarität bei Mitarbeitern und Führungskräften	2
Experten-Interview	3
Employer Branding: Jetzt erst recht	6
Verhindern, dass Mitarbeiter innerlich kündigen.....	7
Krisentipps: So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter.....	8

Die Krise hat die Wirtschaft derzeit fest im Würgegriff. Kurzarbeit, Entlassungen und Insolvenzen prägen die täglichen Schlagzeilen. Doch es gibt auch Positives zu vermelden, was im aktuellen Nachrichtendickicht der Wirtschaftspresse leider allzu oft vernachlässigt wird: Unternehmen, die es schaffen, der Krise zu trotzen und dafür ihren ganz eigenen Weg gefunden haben. Gemeinsam ist ihnen aber die Überzeugung, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ihr bestes Kapital, nämlich die Mitarbeiter, nicht zu vernachlässigen. Im Gegenteil: Deren gezielte Förderung und Entwicklung machen es möglich, dass diese Unternehmen nicht nur gut durch die Krise kommen, sondern auch anderen als Vorbild dienen können. Mutmacher in depressiven Zeiten.

Personalentwicklung: A und O in Krisenzeiten

Da wäre zum Beispiel die itemis AG aus dem nordrhein-westfälischen Lünen. Beim diesjährigen bundesweiten Unternehmensvergleich „Top Job“ überzeugte der Softwarehersteller im Bereich „Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterperspektive“. Der Krise trotzt das 120 Mitarbeiter zählende Unternehmen, indem es diese bestmöglich ins Unternehmen integriert. Alle neuen Mitarbeiter von itemis erhalten ein intensives 13-wöchiges Einarbeitungsprogramm. Außerdem nutzt das Unternehmen ein 4+1 System, bei dem die Mitarbeiter vier Tage pro Woche in Projekten der Firma arbeiten und einen Tag für die persönliche Weiterbildung verwenden. Ein weiteres Instrument der Lünen ist die Projektnachbearbeitung, bei der Projekte nach Abschluss noch einmal hinsichtlich sozialer und technischer Dimensionen durchgespielt werden, um aus der Reflexion Lernfortschritte zu ermöglichen. In der Top-Job-Kategorie, die itemis für sich entscheiden konnte, wurde untersucht, inwieweit die Mitarbeiter ins Unternehmen integriert sind. Außerdem schauten die Juroren darauf, ob es dem Unternehmen gelingt, sie entsprechend strategischer Ziele weiterzuentwickeln und ihnen Perspektiven im Unternehmen aufzuzeigen, um eine längerfristige Bindung zu ermöglichen. Jens Trompeter, Prokurist bei itemis, sagt:

„Das Personal ist unser Erfolgsfaktor. Deshalb unterstützen wir eine fachliche und persönliche Entwicklung.“

Gehaltsverzicht: Krisen-Solidarität bei Mitarbeitern und Führungskräften

Die Fujitsu Microelectronics Europe GmbH (FME) glaubt zu wissen, warum sie gut durch die Wirtschaftskrise kommt. Das Unternehmen bezeichnet seine auf die Unternehmenskultur abgestimmte Personalpolitik als einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Ob es sich den sogenannten „Management Talk“ bei den einschlägigen TV-Sendungen abgeschaut hat, bleibt offen. Fest steht jedoch, dass die Mitarbeiter dadurch jeden zweiten Monat Antworten auf drängende Fragen durch die Führungskräfte erhalten. Zudem verzichtet Fujitsu auf die Reduzierung von Mitarbeitern. Stattdessen wird bei den Gehältern, Bonuszahlungen sowie Bonusvorauszahlungen Verzicht geübt.

Konkret: Bonuszahlungen werden innerhalb des ersten Halbjahres für Führungskräfte und Mitarbeiter bei der

Marke von 30 Prozent eingefroren. Als Gründe für diese Maßnahme nennt das Unternehmen eine nach wie vor hohe Auslastung der Belegschaft, eine gewünschte einheitliche Vorgehensweise für alle Mitarbeiter in Europa, die einfache Umsetzung ohne hohen bürokratischen Aufwand sowie das Festhalten an den Wissensträgern. Senior Director Axel Tripkewitz wertet diese Maßnahmen als großen Vertrauensbeweis in das Management und als besonderen Gemeinschaftssinn. Dazu soll auch beitragen, dass Urlaubstage komplett während eines Kalenderjahres in Anspruch genommen werden.

Experten-Interview

In der Wirtschaftskrise kommt es besonders auf eine qualifizierte Personalarbeit an. Kurzfristiges Handeln ist fehl am Platz. Heike Bruch, wissenschaftliche Leiterin der Initiative „Top Job“ und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, erklärt im Interview mit business-wissen-Redakteur David Wolf, was gute Personalarbeit ausmacht und worauf Unternehmen achten sollten.

Frau Bruch, worauf kommt es denn in einer Wirtschaftskrise wie der jetzigen bei der Personalarbeit besonders an?

Generell ist zu sagen, dass alle Personalmanagementinstrumente, die in wirtschaftlich guten Zeiten zu einer hohen Mitarbeiterorientierung und Arbeitsplatzqualität und somit zu Unternehmenserfolg führen, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht an Bedeutung einbüßen. Im Gegenteil: Gerade bei der Einleitung und Begleitung möglicher Krisenmaßnahmen wie Kurzarbeit oder Entlassungen können Instrumente wie Führungsrichtlinien, Unternehmenswerte oder eine starke Visionierungsweisend sein. Kurzarbeit oder Entlassungen sind nicht per se verwerflich, wenn sie dringend notwendig sind, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Es kommt nicht nur darauf an, *welche* krisenbezogenen Maßnahmen eingeleitet werden, sondern *wie* diese eingeleitet und umgesetzt werden. Insgesamt ist es wichtig, dass Unternehmen nicht in ein kurzfristiges Denken und Handeln verfallen, sondern auch für die Zeit nach der Wirtschaftskrise gut aufgestellt sind – sowohl extern im Hinblick auf eine starke Unternehmensmarke bei Kunden und einer starken Arbeitgebermarke bei potenziellen Bewerbern als auch intern bei den eigenen Mitarbeitern.

In einer Wirtschaftskrise sind Entlassungen manchmal unausweichlich. Wie sollten

Unternehmen, die davon betroffen sind, im Sinne einer guten Personalarbeit mit dieser Situation umgehen?

Neben der sozialverträglichen Gestaltung von Entlassungen gilt generell, dass Unternehmen eine Mitverantwortung für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter tragen. Dies bedeutet, dass die methodischen, fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich gefördert werden sollten, so dass die Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens jederzeit eine Stelle finden können. Weiterhin kann das Unternehmen Mitarbeiter durch Outplacement-Maßnahmen bei der beruflichen Neuorientierung professionell unterstützen. Hier kommen konkrete Maßnahmen wie Coachings zur weiteren Karriereplanung, Vermittlungsaktivitäten und Bewerbungstrainings in Frage. Darüber hinaus ist die Kommunikation bei anstehenden Entlassungen von großer Bedeutung. Eine transparente, frühzeitige Information der Mitarbeiter und die Nutzung verschiedener Kommunikationsinstrumente ist angebracht. Schlechte Nachrichten, die den einzelnen Mitarbeiter betreffen, sollten immer von der Geschäftsleitung beziehungsweise dem direkten Vorgesetzten persönlich übermittelt werden.

Eine Studie Ihrer Initiative besagt, dass es auch Arbeitgeber beziehungsweise Führungskräfte gibt, die in der Krise auf ihr Gehalt verzichten. Bei den täglichen Schlagzeilen über horrenden Abfindungen oder Bonuszahlungen ist das kaum zu glauben.

Einige Schlagzeilen hierzu mögen erschreckend sein; andererseits muss man auch die Selektivität der Berichterstattung berücksichtigen. Über horrenden Managergehälter wird vermutlich eher berichtet als über glaubwürdige Manager und Führungskräfte, die bereit sind, finanzielle Einbußen in Kauf zu nehmen. Gerade, aber nicht nur im Mittelstand, wird ein freiwilliger Verzicht auf Gehaltsanteile oder Boni des Öfteren als Instrument eingesetzt, um einen Beitrag zur Bewältigung schwieriger Zeiten zu leisten.

Tun sich Mittelständler generell leichter, wenn es um eine gute Personalarbeit in der Krise geht und was können große Konzerne unter Umständen davon lernen?

In einer Wirtschaftskrise haben es Mittelständler oftmals noch schwerer als große Unternehmen, da sie weniger Rücklagen haben und Auftragseinbrüche deshalb weniger gut abfedern können beziehungsweise von der Produktseite her weniger divers aufgestellt sind. Trotz

dieser möglicherweise schwierigeren Ausgangssituation haben mittelständische Unternehmen bei krisenspezifischen Interventionen eine gute Basis: Aufgrund der geringeren Unternehmensgröße können sie ihre Mitarbeiter viel direkter und auf einer persönlicheren Ebene erreichen als große Konzerne. Die Stimmung im Unternehmen ist besser fühlbar und somit auch steuerbar. Insofern haben es mittelständische Unternehmen bei der Information der Mitarbeiter, die ein wichtiger Bestandteil jedes Krisenmanagements darstellt, einfacher. Große Konzerne können dies nur ausgleichen über eine starke Führung in der Linie, symbolisches Management (sichtbare vertrauensbildende Verhaltensweisen von Top-Managern) und einen möglichst persönlichen Kommunikationsstil beim Gebrauch von Instrumenten wie etwa Rundmails (zum Beispiel Email des Vorstands an die Mitarbeiter, in der auf die Krisensituation eingegangen wird).

Sind Mittelständler tatsächlich die besseren Krisenmanager?

Das kann man so pauschal nicht sagen. Mittelständler haben eine andere Ausgangssituation. Wie sie diese nutzen und ob sie etwas Besseres daraus machen als große Unternehmen, hängt von den jeweils eingesetzten Personalmanagementinstrumenten und dem konkreten Umgang mit der Krise ab. Auf eine mitarbeiterorientierte Art und Weise mit der Krise umzugehen ist für jedes Unternehmen möglich – unabhängig von seiner Mitarbeiteranzahl.

Was sind die Top-Personalinstrumente, um in einer Wirtschaftskrise ohne Entlassungen auszukommen und gibt es diese überhaupt?

Zunächst muss versucht werden, Auftragsrückgänge auf eine andere Art als durch Stellenabbau abzufedern. Hier kommen Instrumente wie Kurzarbeit oder die anderweitige Nutzung der durch Auftragsrückgänge frei gewordenen Zeit (zum Beispiel Nutzung zu Fortbildungen, Abbau von Überstunden oder Arbeitszeitkonten) beziehungsweise die Umwandlung von Sonderzahlungen in Freizeit zum Zuge. Darüber hinaus ist es in guten Zeiten wichtig, für schlechtere Zeiten zu rüsten und nie selbstzufrieden zu sein. Nachdem beispielsweise Lufthansa 1993 die schwere Krise von 1991 bis 1992 überstanden hatte, setzte das Unternehmen weitere Kostensenkungsprogramme auf, anstatt sich auf seinem kurzfristigen Erfolg auszuruhen. Auf diesem Weg wandelte sich das Unternehmen innerhalb von zehn Jahren zu einer der führenden Luftfahrtkonzerne weltweit.

Was sind Ihre Erfahrungen: Sind die cleveren Personalstrategien während der Krise auch noch nach der Krise gefragt beziehungsweise überdauern sie auch in besseren Zeiten?

Ein guter Arbeitgeber, der wirtschaftlich erfolgreich ist, setzt immer auf bewährte Personalmanagementinstrumente – in guten Zeiten wie in Krisenzeiten. Die bei Top Job untersuchten Personalmanagementinstrumente zur Steuerung von beispielsweise Motivation und Dynamik bei den Mitarbeitern, starker Führung und Kommunikation, sind immer relevant. Krisenzeiten setzen hier nur andere Akzente. Aus unserer Forschung wissen wir, dass bestimmte Führungsstile in Krisenzeiten wichtiger sind als in guten Zeiten. Die sogenannte problemorientierte Führung macht die Mitarbeiter auf externe Bedrohungen und Risiken aufmerksam, stärkt den Mut zu kritischem Feedback im Unternehmen und fördert so das Handlungsvermögen des Unternehmens zur Problemlösung. Aus dem Grund hat dieser Führungsstil in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine hohe Relevanz.

Wie sieht in Ihren Augen die Personalarbeit der Zukunft aus, wo liegen die Trends und wovon hängen diese ab?

Die Personalarbeit von Unternehmen wird auch in Zukunft ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Wie stark Personalarbeit jedoch zur Wertschöpfung beitragen kann, hängt von ihrer strategischen Ausrichtung ab. Es wird immer wichtiger, dass Unternehmen ihr Personalmanagement als strategischen Erfolgsfaktor begreifen. Hierbei müssen die Unternehmens- und die Personalstrategie eng miteinander verzahnt sein und Personalverantwortliche als Partner der Geschäftsführung in strategische Planungsprozesse und organisatorische Veränderungen einbezogen werden. Top-Job-Unternehmen etwa verzeichnen ein stärker ausgeprägtes strategisches Personalmanagement als nicht ausgezeichnete Unternehmen. Dies spiegelt sich auch im Unternehmenserfolg wider.

Employer Branding: Jetzt erst recht

Wie lässt sich der Krise am besten trotzen und welche Maßnahmen sind dabei Erfolg versprechend? Die Antwort muss jedes Unternehmen für sich finden. Trotzdem sind sich Experten einig: Die eigene Unternehmensmarke beziehungsweise Arbeitgebermarke dürfe auf keinen Fall, auch nicht in Zeiten einer Wirtschaftskrise, vernachlässigt werden. Die Formel ist simpel und einleuchtend: Wer sein

Bemühen um die besten Talente kurzfristigem Krisenmanagement unterordnet, bekommt beim nächsten Aufschwung die Quittung. Und der nächste Aufschwung kommt bestimmt. Wolf Reiner Kriegler, Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie GmbH (DEBA), erläutert:

„Die derzeitige Rezession, so gravierend sie ist, sollte über eines nicht hinwegtäuschen: Die Herausforderungen, denen Employer Branding begegnen soll, sind struktureller und nicht konjunktureller Natur. Allen voran der Fach- und Führungskräfte-mangel, der die Hauptursache für die Wettbewerbssituation der Arbeitgeber ist. Bestenfalls wird auch die Umsetzung der Employer-Branding-Strategie der aktuellen Lage angepasst.

Das heißt aber noch lange nicht, dass die langfristigen Ziele obsolet werden. Schließlich brauchen die Unternehmen weiterhin die qualifizierten Mitarbeiter, mit denen sie ihre geschäftlichen Ziele erreichen sowie ihre Zukunftsfähigkeit ausbauen können.“

Verhindern, dass Mitarbeiter innerlich kündigen

Sparen um jeden Preis könne sich hinterher teuer rächen, wenn bereits aufgebautes Reputationskapital verfallende oder die Potenzialträger und Leistungsträger ihre innere Kündigung aussprechen, so Kriegler weiter. Dann würden diese das Unternehmen verlassen, sobald es der Arbeitsmarkt wieder zuließe. Also alles eine Frage der Zeit. Und die läuft gegen die Unternehmen, die jetzt die Pflege ihrer Marke als Arbeitgeber aufgrund kurzfristiger, vielleicht sogar überstürzter Maßnahmen, hinten anstellen. Letztlich müssen sich Mitarbeiter immer wieder fragen und – was viel wichtiger ist – sich diese Fragen positiv beantworten: Warum soll ich hier arbeiten? Was bietet mir dieses Unternehmen, was ich bei anderen Arbeitgebern nicht oder nur sehr schwer finde? Jan Peters, Leiter Human Resources und Organisation der Bayer AG, sagt in einer Pressemeldung:

„Die Entwicklung eines langfristig angelegten Employer Brandings ist angesichts der demographischen Herausforderungen und als Beitrag zur Optimierung des betrieblichen Humankapitals eine Führungsaufgabe von strategischer Bedeutung. Ihr Stellenwert innerhalb der Unternehmensstrategie

sollte deshalb grundsätzlich von konjunkturellen Schwankungen unabhängig sein. Denn eine Arbeitgebermarke aufzubauen und im Markt erfolgreich zu führen, erfordert nicht zuletzt Kontinuität und einen Planungshorizont von mehreren Jahren.“

Es komme vor allem jetzt darauf an, die Kommunikation mit Bewerbern und Mitarbeitern nicht abreißen zu lassen und auch im Bereich Pre-Recruiting aktiv und sichtbar zu bleiben. Wie Unternehmen intern mit der Krise umgehen, würde sehr schnell zur öffentlichen Nagelprobe für das bis dahin sorgsam gepflegte Arbeitgeberimage. Wolf Reiner Kriegler ergänzt:

„Chancen hat, wer in der allgemeinen Krise und einer Flut schlechter Nachrichten positiv auffällt, und zwar glaubhaft positiv. Die Lage für Werbegags auszunutzen, würde vermutlich besonders übel genommen. Jetzt ist nicht die Zeit für Imagekampagnen und Selbstdarstellung. Attraktiv ist jetzt mehr denn je der Arbeitgeber, der glaubwürdig bleibt. Nicht, wer das Blaue vom Himmel herunter verspricht.“

Krisentipps: So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter

Nach der aktuellen Studie „Attraktive Arbeitgeber in Zentral- und Osteuropa“ von Hewitt Associates sind 31 Prozent der Unternehmen der Meinung, dass die Leistungsbereitschaft ihrer Belegschaft aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage sinkt. Dabei ist gerade in Krisenzeiten ein hohes Engagement der Mitarbeiter für einen wirtschaftlichen Erfolg dringend erforderlich. Die **attraktiven Arbeitgeber** Europas wirken, so die Studie weiter, diesem Abwärtstrend erfolgreich entgegen. Sie reagieren gezielt auf die Unsicherheiten in der Belegschaft und können dadurch weiterhin auf deren Leistungsbereitschaft zählen. Michael Riesenkoenig, Talent & Organizational Consulting bei Hewitt Associates, sagt:

„Zukunftsängste und Unsicherheiten in Krisenzeiten gefährden die Motivation der Mitarbeiter und führen oft zu unproduktivem Verhalten. Dabei sind Unternehmen mit einer hoch engagierten Belegschaft nachgewiesen erfolgreicher beim Erreichen oder gar Übertreffen der Unternehmensziele. Gerade in Krisenzeiten ist es deshalb um so wichtiger, die Geschäftsstrategie und HR-Strategie auf die

aktuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer abzustimmen, um deren Leistungsbereitschaft und Produktivität dauerhaft hoch zu halten.“

Die Hewitt-Studie zeigt: Viele Arbeitgeber in Zentral- und Osteuropa haben deutliche Defizite bei einer gezielten Mitarbeitermotivierung. Sie versäumen es, ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden oder ausreichend zu informieren. 62 Prozent sind der Meinung, dass ihre Vorschläge und Ideen in der Führungsetage zu wenig Beachtung finden. Und 19 Prozent der Mitarbeiter empfinden keine Wertschätzung seitens des Unternehmens. Lediglich 46 Prozent fühlen sich gut über Veränderungsprozesse im Unternehmen informiert und nur 45 Prozent haben das Gefühl, dass aus der Führungsetage heraus offen und ausreichend über die Zukunftsaussichten des Unternehmens kommuniziert wird. Aufgrund dieser Ergebnisse hat Hewitt einen **Empfehlungskatalog für HR-Manager** zusammengestellt, wie diese die Motivation ihrer Mitarbeiter konservieren oder unter Umständen sogar steigern können:

1. Führungs- und Kommunikationsstärke

Transparente Handlungspläne, eine offene Kommunikationskultur und klare Zukunftsperspektiven wirken destruktiven Ängsten entgegen. Wer stark führt und kommuniziert, kann seine Workforce optimal mobilisieren.

2. Motivieren der Top-Performer

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maße von der Leistung seiner Top-Performer ab. Diese müssen in Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Lage mehr denn je leisten und in besonderer Weise motiviert werden, um signifikant den Erfolg des Unternehmens zu fördern. Wertschätzung trägt zu einem deutlich erhöhten Engagement der Spitzenkräfte bei.

3. Ungestörter Kommunikationsfluss

Destruktive Gerüchte finden einen idealen Nährboden und tragen zur weiteren Verunsicherung der Mitarbeiter bei. Unternehmen müssen deshalb dafür Sorge tragen, dass Botschaften alle Mitarbeiter eines Unternehmens erreichen und so kommuniziert werden,

dass sie auch von allen verstanden und verinnerlicht werden können.

[David Wolf]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)